

## Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2015, Αρ. 2 (2015)

Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή: Πρακτικά 5ου Συνεδρίου



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.  
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 5<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 19-21 Ιουνίου 2015

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και  
Θρησκευμάτων

« Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά,  
στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή »

#### ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδάτος Γιάννης  
Πολυχρονόπουλου Σταυρούλα  
Μπασιτζά Αγγελική

ISSN: 2529-1157

ΑΘΗΝΑ

### Η εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον

Αργυρώ Φάσουρα, Αλέξανδρος - Σταμάτιο  
Αντωνίου

doi: [10.12681/edusc.380](https://doi.org/10.12681/edusc.380)

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Φάσουρα Α., & Αντωνίου Α. -. Σ. (2016). Η εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015(2)*, 1494–1498.  
<https://doi.org/10.12681/edusc.380>

# Η εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον

Αργυρώ Φάσουρα  
Φοιτήτρια Ψυχολογίας, ΕΚΠΑ  
[sylvie15@windowslive.com](mailto:sylvie15@windowslive.com)

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου  
Επίκουρος Καθηγητής, ΠΤΔΕ, ΕΚΠΑ  
[as\\_antoniou@primedu.uoa.gr](mailto:as_antoniou@primedu.uoa.gr)

## Περίληψη

Από πολλούς ερευνητές τα τελευταία χρόνια τονίζεται η ανάγκη για την υιοθέτηση μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας στην εκπαίδευση. Πρωτίστως, το έργο του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι να ευθυγραμμίσει τα συμφέροντα του οργανισμού με αυτά των μελών του με τον εμπνέει, να διεγείρει πνευματικά και να παρέχει εξατομικευμένη φροντίδα στους οπαδούς του. Η μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και μιας συλλογικής δέσμευσης για την αλλαγή του σχολείου. Σκοπός της ανακοίνωσης αυτής είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σχετικά με την υιοθέτηση αυτού του τύπου ηγεσίας στα σχολεία. Τα αποτελέσματα θα εξεταστούν ως προς το αντίκτυπο που έχουν στον ίδιο τον οργανισμό/σχολείο, στους δασκάλους, και τους μαθητές. Όσο αφορά το σχολείο, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επίδραση στις συνθήκες του σχολείου (π.χ στόχους, σχεδιασμό, δομή) αντανακλώντας τις συνθήκες που επικρατούν στην τάξη όπως οδηγίες, πολιτική και εκπαιδευτικές διαδικασίες. Άλλα ερευνητικά αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι αυτού του είδους ηγεσία ασκεί επίδραση σε ευρύτερες σχολικές συνθήκες (π.χ εργασιακό κλίμα). Ως προς τους δασκάλους, έχει επιπτώσεις στις αντιλήψεις τους σχετικά με τις συνθήκες στο σχολείο, την δέσμευση τους για αλλαγή και την οργανωσιακή μάθηση, καθώς και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Το άμεσο αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επίδοση των μαθητών, ως δέσμευση στο σχολείο και συμμετοχή, δεν καταγράφεται ως στατιστικά σημαντικό. Ωστόσο, η ευρύτερη αλλαγή του σχολικού κλίματος καθώς και η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι δάσκαλοι από την εργασία τους φαίνεται να έχει αντίκτυπο στη μάθηση και την επίδοση των μαθητών.

**Λέξεις-Κλειδιά:** μετασχηματιστικό μοντέλο, ηγεσία, διευθυντές, συνθήκες σχολείου

## Abstract

Many researchers in recent years highlight the need for the adoption of the transformational type of leadership in education. Primarily, the project of transformational leader is to align the interests of the organization with those of its members by inspiring him to intellectually stimulate and provide individualized care to his followers. Transformational leadership in education focuses on the development of a common vision and a collective commitment to change the school. The purpose of this paper is to present the results in the adoption of this type of leadership in schools. The results will be analyzed regarding the impact of the organization / school, teachers, and students. As for school, transformational leadership has an impact on the conditions of school (eg goals, modeling, structure) reflecting the prevailing order as instructions, policy and educational processes. Other research results support that such leadership has an impact on wider school conditions (eg

working environment). As for teachers, it has an impact on their perceptions regarding conditions at school, their commitment to change and organizational learning as well as in their job satisfaction. The direct effect of transformational leadership on student achievement, a commitment to school and participation is not recorded as statistically significant. However, the broader change of school climate and satisfaction received by teachers from their jobs seem to have an impact on learning and student achievement.

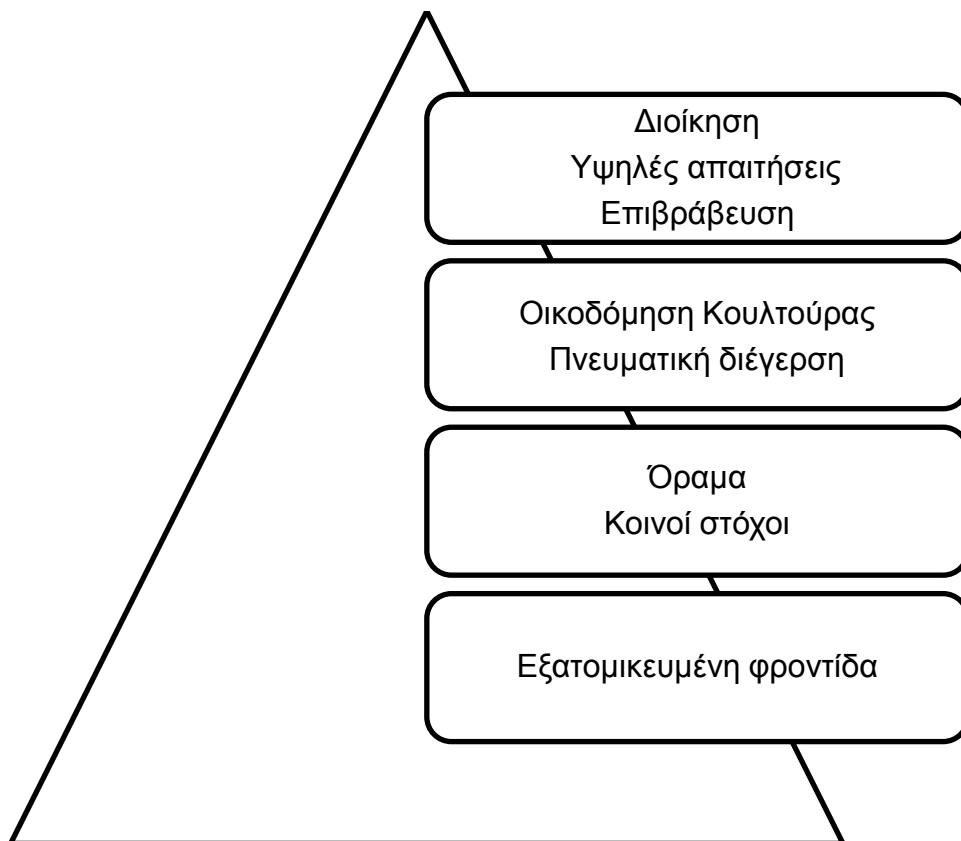
**Keywords:** Transformational model, leadership, principals, school conditions

### **Θεωρητικό υπόβαθρο του μετασχηματιστικού μοντέλου**

Οι Bass & Avolio (1997) όρισαν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ικανότητα του ηγέτη να αυξήσει τη δέσμευση και τις ικανότητες των οπαδών σε συνάρτηση με τους κοινούς στόχους του οργανισμού. Ενώ ο Northouse (2001) όρισε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως την ικανότητα του να κάνεις τους άλλους να θέλουν να αλλάξουν, να βελτιωθούν και να οδηγηθούν. Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να περιγραφούν ως προς αρκετά χαρακτηριστικά. Καταρχάς όμως διαθέτουν χάρισμα. Ως χάρισμα περιγράφεται η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, η πίστη στους ανθρώπους, η ηθικότητα, η όρεξη για δια βίου μάθηση, ο οραματισμός και η ικανότητα για διαχείριση δύσκολων καταστάσεων. Αλλά μόνο του το χάρισμα δεν αρκεί για να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Για να συμβεί αυτό οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να παρέχουν διανοητικά ερεθίσματα, εξατομικευμένη φροντίδα και εμπνευσμένα κίνητρα. Ως διανοητικά ερεθίσματα περιγράφεται η βοήθεια που παράσχουν οι ηγέτες στους οπαδούς έτσι ώστε οι δεύτεροι να αναγνωρίζουν τα προβλήματα και να προσπαθούν να τα επιλύουν. Η εξατομικευμένη φροντίδα περιγράφει την υποστήριξη, ενθάρρυνση και την προσοχή που δίνουν οι ηγέτες σε κάθε οπαδό ξεχωριστά. Τέλος, τα εμπνευσμένα κίνητρα είναι η προσπάθεια των ηγετών να μεταδώσουν ξεκάθαρα τη σπουδαιότητα της αποστολής του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγείρουν έντονα συναισθήματα. Συνεισφέρουν, επίσης στον μετασχηματισμό των οπαδών τους διδάσκοντας τους και λειτουργώντας συχνά ως μέντορες τους. Έτσι, καταφέρνουν να εξυψώσουν τους οπαδούς τους για να κάνουν αυτό που θέλουν (Greenberg και Baron, 2013).

### **Μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση**

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας προτάθηκε γύρω στο 1970 με 1980 ως θεωρία της γενικής ηγεσίας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Βρήκε ένα δεκτικό ακροατήριο στην εκπαιδευτική κοινότητα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 ως μέρος μιας γενικότερης αντίδρασης ενάντια στις από πάνω προς τα κάτω αλλαγές που κυριαρχούσαν τη δεκαετία του 1980. Ο Leithwood και οι συνεργάτες του πραγματοποίησαν την πιο σημαντική προσαρμογή του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass στην εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπως αναφέρεται στον Hallinger (2003). Το εννοιολογικό μοντέλο του Leithwood έχει υποβληθεί σε εκτεταμένη έρευνα κατά την τελευταία δεκαετία. Αυτό πολύ γρήγορα συντέλεσε στη δημιουργία μιας βάσης γνώσεων σχετικά με την εφαρμογή αυτού του μοντέλου ηγεσίας στην εκπαίδευση. Το μοντέλο αυτό συνοψίστηκε από τον Hallinger (Hallinger, 2003) στο σχήμα που ακολουθεί



Σχήμα 1. Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση (Leithwood και συνεργ., αναφ. Hallinger, 2003)

Αρχικά το μοντέλο αυτό σύμφωνα με τον Hallinger (2003), δεν υποθέτει ότι ο διευθυντής μόνο θα ηγείται κάτω από αυτές τις συνθήκες, αλλά σε συνεργασία με τους δασκάλους. Στη συνέχεια το μοντέλο προτείνει να δίνεται σημασία πρώτα στις ατομικές ανάγκες του προσωπικού, παρά να συμμορφώνεται με τη δομή του οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, ακολουθείται μια από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση. Ακόμα, η μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση στοχεύει σε αλλαγές δεύτερης τάξης, δηλαδή δεν στρέφει το ενδιαφέρον της στον επηρεασμό των συνθηκών που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος και της μορφής της διδασκαλίας (αλλαγές πρώτης τάξης), αλλά ενδιαφέρεται να αυξήσει τις ικανότητες του προσωπικού, ώστε να επιτελέσει αλλαγές πρώτης τάξης. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες συνεργάζονται με το προσωπικό με στόχο να εντοπίσουν τους ατομικούς στόχους και στη συνέχεια τους εναρμονίζουν με αυτούς του σχολείου. Αυτή η προσέγγιση αυξάνει τη δέσμευση στον οργανισμό (Hallinger, 2003).

### **Μετασχηματιστική ηγεσία και σχολείο**

Αρχικά, οι Hallinger και Heck όπως αναφέρεται στους Leithwood και Jantzi, (2000) πρότειναν τέσσερις συνθήκες στο σχολείο μέσω των οποίων η ηγεσία μπορεί να υλοποιηθεί. Αυτές οι συνθήκες περιλαμβάνουν τους σκοπούς και στόχους, τη σχολική δομή και τα κοινωνικά δίκτυα, τους ανθρώπους και τέλος την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι Leithwood και Jantzi, (2000) πρότειναν ως σχολικές συνθήκες τους σκοπούς και στόχους, την οργανωσιακή κουλτούρα, την σχολική οργάνωση, την λήψη πληροφοριών και αποφάσεων και τη δομή του οργανισμού.

Στην έρευνα των Leithwood και Jantzi, (2000), βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και σκοπών και στόχων. Αυτό σημαίνει ότι όπου εμφανίζονταν μετασχηματιστική ηγεσία έτεινε να παρατηρείται καλύτερη κατανόηση των έμμεσων και άμεσων σκοπών του οργανισμού. Ακόμα το προσωπικό φαινόταν να βρίσκει πιο συναρπαστικούς και προκλητικούς τους στόχους αυτούς. Ακόμα βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ αυτού του μοντέλου ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Εμφανίζονταν, δηλαδή κοινές νόρμες, αξίες και απόψεις ανάμεσα στα μέλη του σχολείου. Επιπλέον υπήρχε θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και σχολικής οργάνωσης. Φάνηκε δηλαδή ότι η διαδικασία σχεδίασης του σχολικού προγράμματος ήταν αποτελεσματικότερη και λάμβανε υπόψη τόσο τις προσωπικές ανάγκες, όσο και αυτές του οργανισμού. Επιπρόσθετα βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ αυτού του μοντέλου ηγεσίας και την λήψη πληροφοριών και αποφάσεων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φάνηκε να λαμβάνουν από ποικίλες πηγές τις πληροφορίες, ενώ ενέπλεκαν και τρίτους στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, όσο αφορά την δομή του σχολείου που περιλαμβάνει τη φύση των σχέσεων που δημιουργούνται ανάμεσα στα άτομα του σχολείου, άλλα και στα άτομα έξω από αυτό, δεν βρέθηκε καμία συσχέτιση με το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

### **Μετασχηματιστική ηγεσία και δάσκαλοι**

Σε έρευνα τους οι Geijsel, Sleegers, Leithwood και Jantzi (2003), βρήκαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και την συνεργασία μεταξύ συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, η οικοδόμηση κοινού οράματος και η παροχή εμπνευσμένων κινήτρων, στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι αυτά που συνέδραμαν στην αυξημένη συναδελφικότητα. Ακόμα φάνηκε πως η οικοδόμηση ενός κοινού οράματος σχετίζεται με την ανάληψη ατομικών στόχων. Επιπλέον η εξατομικευμένη φροντίδα (στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας) σχετίζεται με την συναισθηματική διέγερση των υπαλλήλων. Συνολικά, από την έρευνα φάνηκε ότι οι δάσκαλοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους υπό την επίβλεψη μετασχηματιστικών ηγετών. Οι Yu, Leithwood και Jantzi (2002) ερεύννησαν σε δημοτικά σχολεία του Χονγκ Κονγκ, την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας πάνω στην δέσμευση των δασκάλων για αλλαγή. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν πως υπάρχει έμμεση σύνδεση αυτού του τύπου ηγεσίας με την δέσμευση των δασκάλων για αλλαγή. Η μελέτη των Ross και Gray (2006), εξέτασε τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές στην απόδοση των δασκάλων στην εργασία τους με τη σύγκριση δύο μοντέλων από τη θεωρία του Bandura. Τα αποτελέσματα από την έρευνα που έγινε σε 3074 δασκάλους έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να ασκεί άμεση επίδραση στην δέσμευση των δασκάλων στο σχολείο και έμμεση επίδραση στην απόδοση τους.

### **Μετασχηματιστική ηγεσία και μαθητές**

Σχετικά με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους μαθητές οι Leithwood και Jantzi, (2000) πραγματοποίησαν μελέτη σε 1762 δασκάλους και 9941 μαθητές μιας μεγάλης σχολικής περιοχής. Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν, να βρεθούν οι επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις οργανωσιακές συνθήκες και στη δέσμευση των μαθητών με το σχολείο, λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες της κουλτούρας της οικογένειας. Με τη δέσμευση των μαθητών ως εξαρτημένη μεταβλητή, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι στατιστικώς σημαντικές, αλλά αδύναμες όσον αφορά τις ψυχολογικές

και τις συμπεριφορικές (συμμετοχή) διαστάσεις των μαθητών. Αυτό σύμφωνα με τους συγγραφείς δείχνει πως η ηγεσία αυτή δεν ασκεί άμεση επίδραση στη δέσμευση των μαθητών, αλλά έμμεση μέσω των οργανωσιακών συνθηκών. Μια άλλη έρευνα πραγματοποιήθηκε από των Koh, Steers και Terborg (1995), σε 89 σχολεία στη Σιγκαπούρη με σκοπό την μελέτη της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην σχολική επίδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε μικρό άμεσο αντίκτυπο στην επίδοση. Οι συγγραφείς το ερμήνευσαν αυτό ως την προσπάθεια των δασκάλων (που γνωρίζουν την βαθμολογία των μαθητών) να αποδώσουν τις υψηλές βαθμολογίες σε αρεστές συμπεριφορές των διευθυντών.

## **Βιβλιογραφία**

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: manual for the multifactor leadership Questionnaire. CA, Mind Garden
- Geijsel , F., Slegers , P., Leithwood , K., & Jantzi , D. (2003). *Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256
- Greenberg, J., Baron R. A (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352
- Koh et al. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16, 319-333
- Leithwood, K., & Jantzi, Doris. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129
- Northouse, P. G. (2001). Leadership theory and practice. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Ross, J. a., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179–199
- Yu , H., Leithwood , K., & Jantzi , D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368–389